

# MITTEILUNGSBLATT

der  
UNIVERSITÄT GRAZ



13. SONDERNUMMER

---

Studienjahr 2025/26

Ausgegeben am 05. 11. 2025

6.d Stück

---

## Lehrplan

### für den Universitätskurs

### Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege

**Impressum:** Medieninhaberin, Herausgeberin und Herstellerin: Universität Graz,  
Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Verlags- und Herstellungsort: Graz.  
Anschrift der Redaktion: Rechts- und Organisationsabteilung, Universitätsplatz 3, 8010 Graz.  
E-Mail: [mitteilungsblatt@uni-graz.at](mailto:mitteilungsblatt@uni-graz.at)  
Internet: <https://mitteilungsblatt.uni-graz.at/>

**Offenlegung gem. § 25 MedienG**

Medieninhaberin: Universität Graz, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Unternehmensgegenstand: Erfüllung der Ziele, leitenden Grundsätze und Aufgaben gem. §§ 1, 2 und 3 des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 - UG), BGBl. I Nr. 120/2002, in der jeweils geltenden Fassung.

Art und Höhe der Beteiligung: Eigentum 100%.

Sitz: Universitätsplatz 3, 8010 Graz

Namen der vertretungsbefugten Organe des Medieninhabers: Dr. Peter Riedler, Univ.-Prof. Dr. Joachim Reidl, Univ.-Prof. Dr. Catherine Walter-Laager, Univ.-Prof. Dr. Markus Fallenböck, LL.M., Univ.-Prof. Mireille van Poppel, PhD

Grundlegende Richtung: Kundmachung von Informationen gem. § 20 Abs. 6 UG in der jeweils geltenden Fassung.

# Lehrplan für den Universitätskurs Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege



Die Rechtsgrundlage des Universitätskurses Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege bildet die Verordnung des Rektorats über die Einrichtung und Durchführung von Universitätskursen idgF.

## Inhaltsverzeichnis

<b>§ 1 Gegenstand, Qualifikationsprofil und Relevanz des Universitätskurses</b> .....	<b>2</b>
(1) Gegenstand des Universitätskurses .....	2
(2) Zielsetzung und Qualifikationsprofil .....	2
(3) Bedarf und Relevanz des Universitätskurses für die Wissenschaft und den Arbeitsmarkt .....	2
<b>§ 2 Allgemeine Bestimmungen</b> .....	<b>2</b>
(1) Zielgruppen und Zulassungsvoraussetzungen .....	2
(2) Bewerbung und Zulassungsverfahren .....	3
(3) Dauer und Gliederung des Universitätskurses .....	3
(4) Zertifikat und Bezeichnung .....	3
<b>§ 3 Aufbau und Gliederung des Universitätskurses</b> .....	<b>3</b>
(1) Module und Kursveranstaltungen .....	3
(2) Voraussetzungen für den Besuch von Kursveranstaltungen .....	4
(3) Facheinschlägige Praxis .....	5
<b>§ 4 Lehr- und Lernformen</b> .....	<b>5</b>
<b>§ 5 In-Kraft-Treten des Lehrplans</b> .....	<b>5</b>
<b>Anhang I: Modulbeschreibungen</b> .....	<b>6</b>
<b>Anhang II: Musterstudienablauf gegliedert nach Semestern</b> .....	<b>20</b>

# **§ 1 Gegenstand, Qualifikationsprofil und Relevanz des Universitätskurses**

## **(1) Gegenstand des Universitätskurses**

Gegenstand des Universitätskurses ist es, die Absolventinnen und Absolventen dahingehend zu befähigen, Veränderungsprozesse rechtzeitig zu erkennen bzw. einzuleiten und in der Funktion als Heimleiterin bzw. Heimleiter notwendige Interventionen zu setzen. Als weitere wesentliche Richtungsweiser gelten die Analyse von Strukturen und Prozessen in Pflegeheimen und die Erfüllung sich daraus ergebender Aufgaben entsprechend der Führungs- und Leitungskompetenz.

Der Universitätskurs soll die Absolventinnen und Absolventen insbesondere dahingehend befähigen, auf eine Individualisierung der Lebensstile und der Veränderungen des gesamten Altersspektrums eingehen zu können. Im Vordergrund stehen dabei die optimale Qualität, Effektivität und Effizienz in der Versorgung von hochbetagten und multimorbiden Personen.

## **(2) Zielsetzung und Qualifikationsprofil**

Zielsetzung des Universitätskurses Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege ist es, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Befähigung zu vermitteln, die Leitung eines Pflegeheimes in wirtschaftlichen, administrativen und technischen Angelegenheiten zu übernehmen. Durch zeitadäquate und wissenschaftsgeleitete Inhalte, auch im soziogerontologischen und persönlichen Kompetenzbereich, wird die Fähigkeit zur Organisation und Qualitätssicherung im Pflegeheim vermittelt.

Die Absolventinnen und Absolventen sind nach Abschluss des Universitätskurses Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege in der Lage:

- den sich stets verändernden Anforderungen in Einrichtungen der stationären Seniorinnen- und Seniorenbetreuung und Pflege gerecht zu werden;
- Leitungsaufgaben professionell und wertorientiert wahrzunehmen und in ihrer Einrichtung ein speziell an die Anforderungen eines Pflegeheims angepasstes Qualitätsmanagement einzuführen.

## **(3) Bedarf und Relevanz des Universitätskurses für die Wissenschaft und den Arbeitsmarkt**

Der Universitätskurs Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege ist ausdrücklich als angewandter Universitätskurs positioniert. In diesem Rahmen werden den Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern für die Praxis relevante und aktuelle Erkenntnisse vermittelt. Die Anwendung dieser Methoden erfolgt in theoriebasierten und praxisrelevanten Lehrveranstaltungen.

Der Gesundheits- und Pflegesektor ist einer besonderen Wachstumsdynamik unterworfen – vor allem die demographische Entwicklung zeigt, dass der Versorgung von hochbetagten Personen in stationären Pflegeeinrichtungen immer größere Bedeutung zukommt, wobei der Kostendruck bei gleichbleibenden bzw. geringeren verfügbaren Ressourcen ständig steigt. Pflegeheime sind verpflichtet, neben der Pflegedienstleitung eine entsprechend ausgebildete Heimleitung zu beschäftigen. In der Steiermark sind derzeit rund 225 Pflegeheime mit rund 15.000 Betten in Betrieb, die einen korrespondierenden Bedarf an entsprechend qualifizierten Heimleitungen aufweisen.

# **§ 2 Allgemeine Bestimmungen**

## **(1) Zielgruppen und Zulassungsvoraussetzungen**

1. Der vorliegende Universitätskurs wendet sich an Personen, die Interesse für die Leitung von Pflegeheimen mitbringen, überdurchschnittliche betriebswirtschaftliche, organisatorische und soziale Fähigkeiten besitzen und sich den ständig ändernden Anforderungen einer Führungskraft durch Erlernen von Managementmethoden stellen wollen.
2. Voraussetzung für die Zulassung zum Universitätskurs Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege sind die nachfolgend angeführten Kriterien:
  - a. Abgeschlossene Berufsausbildung oder allgemeine Universitätsreife oder Abschluss eines Studiums

## (2) Bewerbung und Zulassungsverfahren

1. Die Bewerbung für einen Kursplatz erfolgt schriftlich und besteht aus einem Motivationsschreiben, in dem die Bewerberin/der Bewerber die Gründe für eine Teilnahme am Universitätskurs Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege und die mit der Absolvierung des Universitätskurses angestrebten Ziele ausführt, einem Lebenslauf sowie dem Nachweis über die Erfüllung der geforderten Zulassungsvoraussetzung gemäß § 2 Abs. 1 Z. 2.
2. Ist die Zahl der die Zulassungsvoraussetzungen erfüllenden Bewerberinnen/Bewerber höher als die für den jeweiligen Durchgang eines Universitätskurses festgelegte Zahl der Kursplätze, erfolgt die Zuerkennung eines Kursplatzes nach der Reihenfolge des Einlangens der Anmeldung.

## (3) Dauer und Gliederung des Universitätskurses

Der Universitätskurs Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege mit einem Arbeitsaufwand von 45,5 ECTS-Anrechnungspunkten umfasst 3 Semester, wird berufsbegleitend abgehalten und ist modular strukturiert. Die maximale Teilnahmedauer beträgt 6 Semester.

Modulkürzel und Modul	ECTS
Modul A: Betriebswirtschaft und Planungsmethoden	12,5
Modul B: Rechtsgrundlagen und Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerschutz	4
Modul C: Geriatrische Veränderungen und psychosoziale Grundlagen	4
Modul D: Qualitätsmanagement	8
Modul E: Soziale Kompetenz für Managerinnen und Manager	5
Modul F: Führen	4
Modul G: Personalmanagement	4
Modul H: Versorgungsformen	2
Facheinschlägige Praxis	2
<b>Summe</b>	<b>45,5</b>

## (4) Zertifikat und Bezeichnung

Die Absolventinnen und Absolventen des Universitätskurses Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege erhalten ein Zertifikat der Universität Graz.

Den Absolventinnen und Absolventen des Universitätskurses Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege wird die Bezeichnung „Zertifizierte Pflegeheimmanagerin bzw. Zertifizierter Pflegeheimmanager“ verliehen.

## § 3 Aufbau und Gliederung des Universitätskurses

### (1) Module und Kursveranstaltungen

Die Module und Kursveranstaltungen sind im Folgenden mit Modultitel, Bezeichnung der Kursveranstaltung, Lehrveranstaltungstyp (LV-Typ), ECTS-Anrechnungspunkten (ECTS) und Kontaktstunden (KStd.) genannt. Die Modulbeschreibungen befinden sich in Anhang I.

	Modultitel/Prüfungsfach	LV-Typ	ECTS	KStd.
<b>Modul A</b>	<b>Betriebswirtschaft und Planungsmethoden</b>		<b>12,5</b>	<b>12,5</b>
A.1	Betriebsführung und Materialwirtschaft	VO	2	2
A.2	Buchhaltung und Aufzeichnungspflichten	VU	2	2
A.3	Planung und Budgetierung	VO	2	2
A.4	Controlling und Kostenrechnung	VU	2	2
A.5	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	VU	1	1

A.6	Facility Management im Gesundheitswesen	VO	1	1
A.7	Digitalisierung und Technologien	VU	2	2
A.8	Vertiefung	VO	0,5	0,5
<b>Modul B</b>	<b>Rechtsgrundlagen und Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerschutz</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
B.1	Rechtsgrundlagen	VO	2	2
B.2	Spezielle Rechtsgrundlagen	VO	2	2
<b>Modul C</b>	<b>Geriatrische Veränderungen und psychosoziale Grundlagen</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
C.1	Alterspsychiatrie und Alterspsychotherapie	VO	1	1
C.2	Psychosoziale Aspekte des Alterns	VU	2	2
C.3	Besondere Ernährungsbedürfnisse im Alter	VU	1	1
<b>Modul D</b>	<b>Qualitätsmanagement</b>		<b>8</b>	<b>8</b>
D.1	Projektmanagement und Prozessmanagement	VU	2	2
D.2	Implementierung von Qualitätssicherungs- und -managementsystemen	VU	2	2
D.3	Zielsetzungs- und Planungsmanagement, Unternehmensleitbild	VU	2	2
D.4	Wohnqualität für Menschen in Pflegeeinrichtungen	VU	1	1
D.5	Hygiene in Pflegeheimen	VO	1	1
<b>Modul E</b>	<b>Soziale Kompetenz für Managerinnen und Manager</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
E.1	Gesprächs- und Verhandlungsführung	VU	2	2
E.2	Präsentations- und Moderationstechniken	SE	1	1
E.3	Berufsethik	VU	1	1
E.4	Umgang mit Angehörigen	VU	1	1
<b>Modul F</b>	<b>Führen</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
F.1	Organisation und Organisationsentwicklung	VO	2	2
F.2	Theorie des Führens	VU	2	2
<b>Modul G</b>	<b>Personalmanagement</b>		<b>4</b>	<b>4</b>
G.1	Bedarfs- und Einsatzplanung, Arbeitszeitmodelle und Personalentwicklung	VU	1	1
G.2	Teamentwicklung	VU	1	1
G.3	Konflikt- und Krisenmanagement	VU	2	2
<b>Modul H</b>	<b>Versorgungsformen</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
H.1	Wohn- und Lebensformen im Alter	VU	1	1
H.2	Infrastruktur – im Heim daheim	VU	1	1
	<b>Facheinschlägige Praxis</b>		<b>2</b>	
<b>SUMMEN</b>			<b>45,5</b>	<b>43,5</b>

## (2) Voraussetzungen für den Besuch von Kursveranstaltungen

1. Voraussetzung für den Besuch der Kursveranstaltungen aus dem 2. Semester (gemäß Anhang II: Musterstudienablaufplan gegliedert nach Semestern) ist die Erbringung sämtlicher Studienleistungen aus dem 1. Semester.
2. Voraussetzung für den Besuch der Kursveranstaltungen aus dem 3. Semester (gemäß Anhang II: Musterstudienablaufplan gegliedert nach Semestern) ist die Erbringung sämtlicher Studienleistungen aus dem 2. Semester.
3. Die facheinschlägige Praxis kann erst absolviert werden, wenn sämtliche anderen Leistungen des Universitätskurses erbracht wurden.

### **(3) Facheinschlägige Praxis**

- (1) Im Rahmen des Universitätskurses Heimleiterinnen und Heimleiter in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege ist zur Erprobung und praxisorientierten Anwendung der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten eine facheinschlägige Praxis im Umfang von 2 ECTS-Anrechnungspunkten vorgeschrieben. Dies entspricht 40 Stunden Praxis in einem Pflegeheim und 10 Stunden schriftlicher Reflexion dieser Praxis in Form einer Praxisreflexionsarbeit:
  - a. *Praxis in einem Pflegeheim (40 Stunden)*  
Die Praxis im Umfang von 40 Stunden muss ohne Unterbrechung in einem Pflegeheim absolviert werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dürfen dabei keine Betriebsangehörigen des betreffenden Pflegeheimes sein. Die Praxis muss unter Anleitung der jeweiligen Heimleiterin/des jeweiligen Heimleiters stehen.
  - b. *Praxisreflexionsarbeit (10 Stunden)*  
Die Erfahrungen aus der Praxis in einem Pflegeheim sind in Form einer Praxisreflexionsarbeit schriftlich zu reflektieren. Der dafür erforderliche Zeitaufwand (einschließlich Vor- und Nachbereitung) wird mit 10 Stunden bewertet.
- (2) Die facheinschlägige Praxis wird mit „mit Erfolg teilgenommen“/„ohne Erfolg teilgenommen“ beurteilt.

## **§ 4 Lehr- und Lernformen**

### **Gender und Diversität**

Im Universitätskurs werden die Themen Antidiskriminierung, Gender Mainstreaming, Diversitäts-Management sowie Interkulturelle Kompetenz als Querschnittsmaterie verstanden. Bei der Durchführung des Universitätskurses wird in entsprechender Weise darauf Bedacht genommen.

## **§ 5 In-Kraft-Treten des Lehrplans**

- (1) Dieser Lehrplan, verlautbart im Mitteilungsblatt vom 17.09.2014, 50.b Stück, 70. Sondernummer, tritt mit 18.09.2014 in Kraft. (Lehrplan 2014)
- (2) Die 1. Änderung dieses Lehrplans tritt mit Ablauf des Tages der Verlautbarung im Mitteilungsblatt in Kraft. (Lehrplan 2014 in der Fassung 2022)
- (3) Die 2. Änderung dieses Lehrplans tritt mit Ablauf des Tages der Verlautbarung im Mitteilungsblatt in Kraft. (Lehrplan 2014 in der Fassung 2023)
- (4) Die 3. Änderung dieses Lehrplans tritt mit Ablauf des Tages der Verlautbarung im Mitteilungsblatt in Kraft. (Lehrplan 2014 in der Fassung 2025)

Die Studiendirektorin:  
Walter-Laager

## Anhang I: Modulbeschreibungen

Modul A	Betriebswirtschaft und Planungsmethoden
ECTS-Anrechnungspunkte	12,5
Inhalte	<p><b>A.1 Betriebsführung und Materialwirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen, Unternehmensziele, Unternehmensorganisation und Unternehmensumwelt (Stakeholder)</li> <li>• Betriebliche Funktionen und Aufgaben</li> <li>• Supply Chain</li> <li>• Lebenszyklus des Unternehmens</li> <li>• Unternehmensführung und Management</li> <li>• Grundlagen der Materialwirtschaft</li> <li>• Bedarfsermittlung, Beschaffungsmarktforschung</li> <li>• Make or Buy, Insourcing – Outsourcing in der Materialwirtschaft</li> <li>• Lieferantinnen- und Lieferantenmanagement</li> <li>• Bestandsmanagement und -controlling</li> <li>• Bestellung und Beschaffungscontrolling</li> </ul> <p><b>A.2 Buchhaltung und Aufzeichnungspflichten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliches Rechnungswesen (Aufgaben, Grundbegriffe, Rechtsgrundlagen der Buchführung ...)</li> <li>• Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)</li> <li>• Kontenrahmen und Kontenplan</li> <li>• Grundzüge der Umsatzsteuer (USt)</li> <li>• Verbuchung laufender Geschäftsfälle (Personenkonto, Privatkonto, Anlagenkauf, Bezugskosten und Ausgangsfrachten, Retoursendungen, Preisnachlässe/Rabatte, Skontoabzug, Lohn- und Gehaltsverbuchung, Rechnungsabgrenzungen ...)</li> <li>• Bilanz</li> <li>• Gewinn- und Verlustrechnung</li> <li>• Unternehmens- und steuerrechtliche Gewinnermittlung</li> <li>• Bewertungsvorschriften (Anschaffungskosten, Herstellungskosten, Börsen- oder Marktpreis, beizulegender Wert, Teilwert)</li> </ul> <p><b>A.3 Planung und Budgetierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relative, absolute, dispositive und strukturelle Liquidität</li> <li>• Langfristige und kurzfristige Finanzpläne (Cash-Management)</li> <li>• Statische versus dynamische Finanzkontrolle</li> <li>• Liquiditätskennzahlen</li> <li>• Direkte und indirekte Cash-Flow-Berechnung</li> <li>• Planung, Prognose, Improvisation, Vorschau, Hochrechnung, Budget</li> <li>• Funktionen und Vorteile der Planung</li> <li>• Vertikale Integration, horizontale Integration, Koordination von Plan- und Ist-Rechnung</li> <li>• Idealtypische Ausgestaltungsvarianten des Planungsprozesses (Top down, Bottom up, Gegenstromverfahren)</li> <li>• Aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltungsparameter des Planungsprozesses</li> <li>• Zusammenspiel von Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz</li> <li>• Überleitung des (kostenrechnerischen) Betriebsergebnisses in das (handelsrechtliche) Unternehmensergebnis (Betriebsüberleitung) mit besonderem Augenmerk auf das Thema Standardumwertung</li> <li>• Überleitung des (handelsrechtlichen) Unternehmensergebnisses in das steuerrechtliche Ergebnis zur Integration der Steuerplanung mit besonderem Augenmerk auf das Thema Inventurbewertungsdifferenz</li> <li>• Beyond Budgeting als moderner Managementansatz, Advanced Budgeting, Better Budgeting</li> </ul>

	<p><b>A.4 Controlling und Kostenrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>• Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung</li> <li>• Bezugs-, Divisions-, Zuschlags-, Absatz- und Differenzkalkulation, Direct Costing (Teilkostenrechnung)</li> <li>• Kostenarten- und Kostenstellenrechnung</li> <li>• Betriebsüberleitungsbogen (BÜB), Betriebsabrechnungsbogen (BAB)</li> <li>• Kalkulatorische Kosten und Zuschlagssätze</li> <li>• Deckungsbeitrag</li> <li>• Break-even-Analyse</li> </ul> <p><b>A.5 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriffsklärung: Marketing, Teilbereiche des Marketings, Marketing-Strategie etc.</li> <li>• Interne und externe Anspruchsgruppen, Kosten-Nutzen-Überlegungen</li> <li>• Marketing-Instrumente</li> <li>• Marketing-Prozesse im Unternehmen</li> <li>• 4 Säulen des Marketing-Mix</li> <li>• Schwerpunkt Kommunikationspolitik</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Kommunikationskanäle effizient nutzen</li> <li>• Internet und Social Media</li> <li>• Kommunikation in Krisensituationen</li> <li>• Inhalte auf den Punkt bringen (Wie verfasse ich aussagekräftige Texte?)</li> <li>• Zusammenarbeit mit externen Partnerinnen und Partnern</li> </ul> <p><b>A.6 Facility Management im Gesundheitswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen des Facility Managements</li> <li>• Investitionen und Entscheidungsfindung</li> <li>• Logistik</li> <li>• Outsourcing vs. Insourcing im Facility Management</li> <li>• Lagerwirtschaft und Logistik</li> <li>• Energiemanagement, Instandhaltung bis Abfallwirtschaft</li> </ul> <p><b>A.7 Digitalisierung und Technologien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen von Digitalisierung und Technologieanwendungen im Gesundheits- und Pflegewesen</li> <li>• Gesundheitspolitische Ziele und Vorhaben</li> <li>• Digitalisierung und Informationstechnologie – Grundlagen</li> <li>• Informations- und Kommunikationstechnologien im Gesundheits- und Pflegewesen (Digital Health, Telemedizin, Ambient Assisted Living, Robotik, etc) – Grundlagen</li> <li>• Best-Practise-Beispiele in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen</li> <li>• Technologieanwendung, Digitale Kompetenz und Technologieakzeptanz</li> <li>• Innovation und Innovationsmethoden in der Pflege</li> <li>• Grundlagen und relevante Aspekte aus der Pflegeforschung</li> </ul> <p><b>A.8 Vertiefung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preiskalkulation des Landes Steiermark für Pflegeheime</li> </ul>
<p><b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b></p>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <p><b>A.1 Betriebsführung und Materialwirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein grundlegendes Verständnis der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere der beiden Bereiche Betriebsführung und Materialwirtschaft, aufzuweisen,</li> <li>• den Begriff der Stakeholder zu definieren, diverse Stakeholder zu nennen und deren Interessen und Ziele aufzuzeigen,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betriebswirtschaftliche Aufgaben und Funktionen sowie die Supply Chain darzustellen,</li> <li>• auf den Lebenszyklus eines Unternehmens inkl. seiner typischen Phasen und Herausforderungen einzugehen,</li> <li>• die Grundlagen der Unternehmensführung und des Managements zu kennen,</li> <li>• verschiedene Möglichkeiten der betrieblichen Organisation zu identifizieren,</li> <li>• die SWOT-Analyse zu erklären und anzuwenden,</li> <li>• die Anforderungen an betriebliche Ziele (Formulierung, Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug ...) darzustellen sowie die Folgen einer Nicht-Erreichung aufzuzeigen,</li> <li>• auf die betriebliche Planung und ihre Zwecke einzugehen,</li> <li>• die Relevanz der Materialwirtschaft für ein Unternehmen darzustellen,</li> <li>• Funktionen, Objekte, Prozesse (Bedarfsermittlung, Beschaffungsmarktforschung, Make or Buy, Lieferantinnen- und Lieferantenmanagement, Bestellung, Bestandsmanagement, Beschaffungscontrolling) und Institutionen der Materialwirtschaft darzustellen und zu unterscheiden,</li> </ul> <p><b>A.2 Buchhaltung und Aufzeichnungspflichten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Aufgaben und Ziele der Einnahmen-/Ausgabenrechnung und der Finanzbuchhaltung, die Systematik der doppelten Buchführung sowie das Wesen einer Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung zu erläutern,</li> <li>• laufende Geschäftsfälle zu verbuchen und grundlegende Jahresabschlussarbeiten durchzuführen,</li> <li>• die Auswirkungen von Buchungen auf Eigenkapital und Gewinn zu erläutern,</li> <li>• die Grundzüge der Umsatzsteuer zu beherrschen und die wesentlichen notwendigen Aufzeichnungspflichten in einem Unternehmen anzuwenden,</li> <li>• die Einnahmen-/Ausgabenrechnung anzuwenden,</li> <li>• einschlägige gesetzliche Regelungen vor allem hinsichtlich der Buchführungspflicht, der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung sowie der Umsatzsteuer zu erläutern,</li> <li>• einschlägige gesetzliche Regelungen hinsichtlich der Bilanzierung bzw. Bewertung (UGB, Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung) ausgewählter Bilanzposten zu erläutern und fallbezogen anzuwenden,</li> <li>• die Systematik der doppelten Buchführung zu erläutern,</li> <li>• das Reinvermögen zu ermitteln,</li> <li>• den Gewinn mittels eines Betriebsvermögensvergleiches bzw. mit Hilfe der Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln,</li> <li>• ausgewählte Geschäftsfälle in Form ein- und mehrzeiliger Buchungssätze zu verbuchen,</li> <li>• Aufbau und Wesen der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung zu erläutern,</li> <li>• die Zusammensetzung einzelner Posten der Gliederung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung nach § 224 bzw. § 231 UGB zu erläutern und entsprechende Kontenzuordnungen vorzunehmen,</li> </ul> <p><b>A.3 Planung und Budgetierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den Liquiditätsstatus eines Unternehmens zu berechnen und kurzfristige Finanzpläne zu erstellen sowie Cash-Flow-Rechnungen nach der direkten und indirekten Methode zu ermitteln,</li> <li>• ein integriertes Unternehmensbudget zu erstellen,</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• das Zusammenspiel zwischen Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz zu verstehen,</li> <li>• die in der Praxis zu erstellenden Teilpläne zu einer systematischen Gesamtplanung (Budget) zusammenzuführen,</li> </ul> <p><b>A.4: Controlling und Kostenrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die für die Management- und Controllingaufgaben erforderlichen Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung zu beherrschen,</li> <li>• das Zusammenspiel zwischen Managerinnen und Managern und dem Controlling zu beschreiben,</li> <li>• die Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung zu erläutern,</li> <li>• eine Betriebsüberleitung durchzuführen, einen Betriebsabrechnungsbogen aufzustellen und abzuschließen sowie verschiedene Arten der Kostenträgerrechnung anzuwenden,</li> <li>• eine Bezugs- und Absatzkalkulation anzuwenden sowie betriebswirtschaftliche Problemstellungen mit Hilfe des Direct Costings zu lösen,</li> <li>• die Stufen (Kostenerfassung, -verteilung, -zurechnung) bzw. Teilbereiche (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung) der Kostenrechnung und ihre Aufgaben zu erklären,</li> <li>• die Kostenrechnungssysteme (Ist- und Plankostenrechnung) zu unterscheiden und zu beschreiben,</li> <li>• die progressive und retrograde Bezugskalkulation anhand praktischer Beispiele durchzuführen,</li> <li>• Einzel- und Gemeinkosten zu definieren und zu unterscheiden,</li> <li>• die Aufgabe der zeitlichen und betrieblichen Abgrenzung der Aufwendungen zu erklären,</li> <li>• „neutrale Aufwendungen“ zu erklären und Beispiele zu nennen,</li> <li>• kalkulatorische Kosten zu definieren und zu berechnen,</li> <li>• Herstellkosten und Selbstkosten zu kalkulieren,</li> <li>• die Differenzkalkulation anhand praktischer Beispiele durchzuführen,</li> <li>• den Unterschied zwischen Teilkostenrechnung und Vollkostenrechnung zu erklären,</li> <li>• Kostenverläufe (absolut und relativ fixe Kosten, proportionale, progressive, degressive und regressive Kosten) zu skizzieren,</li> <li>• die Gesamtkosten bei der Teilkostenrechnung zu berechnen,</li> <li>• die Aufgaben der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung beim Direct Costing zu erklären sowie von der Vollkostenrechnung zu unterscheiden,</li> <li>• die variablen Kosten und den Deckungsbeitrag pro Stück zu ermitteln (Kostenträgerstückrechnung),</li> <li>• eine Break-even-Analyse durchzuführen und ein Break-even-Diagramm grafisch darzustellen,</li> </ul> <p><b>A.5 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Aufgaben und Bereiche des Marketings zu kennen und deren Zusammenhänge zu erkennen,</li> <li>• Marketingmaßnahmen (interne und externe) zu definieren und deren Umsetzung zu planen,</li> <li>• organisationsspezifische Einsatzmöglichkeiten zu den vier Säulen Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik zu erarbeiten,</li> </ul>
--	--

	<p><b>A.6 Facility Management im Gesundheitswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten-Nutzen-Relationen abzuschätzen,</li> <li>• Methoden und Instrumente im Facility Management zu kennen und zu verstehen,</li> <li>• Projektsteuerung im Facility Management zu verstehen,</li> <li>• Controlling im Facility Management zu beurteilen,</li> <li>• einfache Rechnungen im Facility Management durchzuführen,</li> <li>• Kostengrößen und Kostentreiber im Facility Management zu verstehen,</li> <li>• Entscheidungsparameter für Outsourcing und Insourcing zu entwickeln,</li> <li>• Investitionen und Investitionsentscheidungen im Facility Management zu interpretieren,</li> </ul> <p><b>A.7 Digitalisierung und Technologien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Grundlagen der Themen Digitalisierung und Technologien, in der Pflege bzw. im Zusammenhang mit der Arbeit als Heimleitung zu kennen,</li> <li>• gesundheitspolitische Zusammenhänge, Ziele und Herausforderungen zu verstehen,</li> <li>• die Chancen der Digitalisierung und Technologien für die Pflege einzuschätzen,</li> <li>• für Pflegeheime relevante digitale Tools und Technologien als Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Seniorinnen und Senioren zu kennen und anzuwenden,</li> <li>• den Nutzen diverser digitaler Gesundheitsanwendungen zu bewerten,</li> <li>• nationale und internationale Best-Practice-Beispiele zu kennen,</li> <li>• die digitale Kompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Seniorinnen und Senioren zu verbessern,</li> <li>• Grundlagen aus der Pflegeforschung zu kennen und anzuwenden,</li> <li>• Innovationsmethoden aus der Pflegeforschung zu kennen und mit Seniorinnen und Senioren anzuwenden,</li> </ul> <p><b>A.8 Vertiefung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Preiskalkulation für Pflegeheime nachzuvollziehen.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeiten zu Fallstudien mit Ergebnispräsentation, vertiefendes Literaturstudium, Arbeiten an Fragestellungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	einmal pro Kursdurchführung

<b>Modul B</b>	<b>Rechtsgrundlagen und Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerschutz</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>4</b>
<b>Inhalte</b>	<p><b>B.1 Rechtsgrundlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsfähigkeit/Handlungsfähigkeit</li> <li>• Erwachsenenvertretung/Vorsorgevollmacht/Patientinnen- bzw. Patientenverfügung/Sterbeverfügung Angehörigenvertretung</li> <li>• Bewohnerinnen- bzw. Bewohnerrechte insbesondere die Europäische Menschenrechtskonvention (EMRK) idgF und Optional Protocol to the Convention against Torture (OPCAT – umfassendes Menschenrechtsmonitoring durch die Volksanwaltschaft) idgF</li> <li>• Vertragsrecht</li> <li>• Konsumentinnen- und Konsumentenschutzgesetz idgF, insbesondere Heimvertrag(srecht)</li> <li>• Erbrecht</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsrecht mit besonderem Fokus auf das Gesundheits- und Krankenpflegegesetz idgF</li> <li>• Medizinproduktegesetz (MPG) idgF</li> <li>• Heimaufenthaltsgesetz idgF</li> </ul> <p><b>B.2 Spezielle Rechtsgrundlagen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfassungsrecht: Kompetenzregelungen (Pflege und Sozialwesen)</li> <li>• Steiermärkisches Pflege- und Betreuungsgesetz (StPBG inklusive (Durchführungs-)Verordnungen) idgF <ul style="list-style-type: none"> <li>– Steiermärkische Personalausstattungsverordnung (StPAVO) idgF</li> <li>– Steiermärkische Pflegewohnheimverordnung (StPWHVO) idgF</li> <li>– StPBG-Ab- und Verrechnungsverordnung – StPBG-AVVO idgF</li> <li>– StPBG-Tagsatz-Verordnung (StPBG-TSVO) idgF</li> <li>– StBHG Leistungs- und Entgeltverordnung 2015 – LEVO-StBHG 2015 idgF</li> </ul> </li> <li>• Arbeitsrechtliche Grundlagen und Arbeitnehmer:innenschutz</li> <li>• Gesetzliche Vorgaben zur Reinigung und Hygiene</li> <li>• Vorgaben bzgl. Küche und der Ernährung der Bewohnerinnen bzw. Bewohner</li> </ul>
<b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <p><b>B.1 Rechtsgrundlagen für den Pflegeheimbetrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sämtliche pflegeheimbetriebsspezifischen Rechtsgrundlagen zu kennen,</li> <li>• korrespondierende Rechtsregelungen zu erkennen, in Verbindung zu bringen und diese Rechtsregeln durch den Diskurs bzgl. praktischer Fälle zu interpretieren und anzuwenden,</li> </ul> <p><b>B.2 Spezielle Rechtsgrundlagen für den Pflegeheimbetrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sämtliche speziellen pflegeheimbetriebsspezifischen Rechtsgrundlagen zu kennen,</li> <li>• korrespondierende Rechtsregelungen zu erkennen, in Verbindung zu bringen und diese Rechtsregeln durch den Diskurs bzgl. praktischer Fälle zu interpretieren und anzuwenden.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Vortrag, Diskussion
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	einmal pro Kursdurchführung

<b>Modul C</b>	<b>Geriatrische Veränderungen und psychosoziale Grundlagen</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	4
<b>Inhalte</b>	<p><b>C.1 Alterspsychiatrie und Alterspsychotherapie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterspsychiatrische Krankheitsbilder (z.B. Demenz, Verhaltensstörungen bei Demenz, Delir, Depression, Suizidalität, Angsterkrankungen, Suchterkrankungen)</li> <li>• Psychotherapie im Alter</li> <li>• Psychopharmaka im Alter</li> </ul> <p><b>C.2 Psychosoziale Aspekte des Alterns</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerontologie (die Wissenschaft vom Alter und dem Altern): historische, kulturalanthropologische, biologische, individuelle und kollektive als auch interaktive Beschäftigung mit der Thematik</li> <li>• Grundbegriffe der Gerontologie (z.B. primäres vs. sekundäres Altern etc.)</li> <li>• Alterstheorien</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden der sozialwissenschaftlichen Altersforschung (z.B. Lebenslaufforschung/Erinnerungsarbeit)</li> </ul> <p><b>C.3 Besondere Ernährungsbedürfnisse im Alter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezielle Veränderungen des Körpers im Alter</li> <li>• Ernährungssituation älterer Menschen</li> <li>• Erfassung des Ernährungszustandes</li> <li>• Energie- und Nährstoffbedarf</li> <li>• Verschiedene Kostformen</li> <li>• Spezielle Anforderungen an Speisen und Getränke von Seniorinnen und Senioren</li> <li>• Qualitätsanforderungen in der Gemeinschaftsverpflegung</li> <li>• Esskultur im Pflegeheim</li> </ul>
<b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <p><b>C.1 Alterspsychiatrie und Alterspsychotherapie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu Fragen der Alterspsychiatrie und Alterspsychotherapie eine verständnisvolle Kommunikation mit den Betroffenen und den Angehörigen zu führen,</li> <li>• mit den Berufsgruppen aus der Medizin (Ärztinnen und Ärzte, Pflege) einen verständlichen Dialog zu führen,</li> </ul> <p><b>C.2 Psychosoziale Aspekte des Alterns</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterspsychologie als das Herzstück der biopsychosozialen Gerontologie zu erfassen,</li> <li>• sich mit dem Alterungsprozess sowohl aus historischer (demographisch-wirtschaftliche Entwicklung), medizinischer als auch psychosozialer Sicht auseinanderzusetzen,</li> <li>• gerontopsychologische Schlüsselbegriffe zu kennen und zu verstehen,</li> <li>• den individuellen Altersverlauf durch vorangegangene Lebensumstände und den Lebensstil zu verstehen,</li> </ul> <p><b>C.3 Besondere Ernährungsbedürfnisse im Alter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• durch ein ausgewogenes Essen und Trinken die Erhaltung der Gesundheit und des Wohlbefindens zu fördern,</li> <li>• alle Berufsgruppen, die mit der Betreuung älterer Menschen betraut sind, zu sensibilisieren und dahingehend zu schulen, dass die Zahl der fehl- und mangelernährten älteren Menschen in Pflegeheimen reduziert wird,</li> <li>• die Notwendigkeit einer gesunden Ernährung im Alter zu verstehen,</li> <li>• auf Veränderungen im Essverhalten der Bewohnerinnen und Bewohner zu reagieren, die Ernährungskonzepte gemeinsam mit den Expertinnen und Experten der verschiedenen Berufsgruppen umzusetzen und die speziellen Erfordernisse sowie die verschiedenen Kostformen zu kennen.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Vorträge, Fallbesprechungen, interaktives Lernen in der Gruppe, Gruppen- und Projektarbeit, Referat, Seminararbeit
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	einmal pro Kursdurchführung

<b>Modul D</b>	<b>Qualitätsmanagement</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>8</b>
<b>Inhalte</b>	<p><b>D.1 Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen des Projektmanagements</li> <li>• „5 Phasen“</li> <li>• Projektrisikomanagement, Projektqualitätsmanagement, Projektteam und Projektleitung, Projektkommunikation, Projektcontrolling</li> </ul>

	<p><b>D.2 Implementierung von Qualitätssicherungs- und -managementsystemen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur und Kultur der Leistungserbringung in unterschiedlichen Organisationstypen</li> <li>• Einführung in die für die stationäre Langzeitpflege gängigsten QM-Systeme (ISO, E-Qalin, EFQM, QAP ...)</li> <li>• Von der Qualitätskontrolle zum Total Quality Management</li> <li>• Nationales Qualitätszertifikat für Alten- und Pflegeheime in Österreich</li> </ul> <p><b>D.3 Zielsetzungs- und Planungsmanagement, Unternehmensleitbild</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenszyklus des Unternehmens: Gründungsphase (Wahl Unternehmensgegenstand, Rechtsformwahl, Standortwahl...), Wachstumsphase, Reifephase, Sättigung, Rückgang, Sanierung</li> <li>• Betriebliche Ziele und Planung</li> <li>• Der Businessplan als Planungsinstrument: Idee, Zielgruppen, häufige Fehler, Sinn und Zweck auch ohne Gründung, Strukturelemente eines Businessplans, Geschäftsidee und Produkt, Management und Organisation, Unternehmen, Markt, Marketing, SWOT-Analyse: Chancen und Risiken, die Finanzen, Executive Summary</li> <li>• Unternehmensleitbild: Mission, Vision, Werte</li> </ul> <p><b>D.4 Wohnqualität für Menschen in Pflegeeinrichtungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milieutherapeutische Gestaltung unter Berücksichtigung der Ansätze von Erwin Böhm und Naomi Feil</li> <li>• Farbe – Wirkung auf den Menschen und Einsatzmöglichkeiten</li> <li>• Licht – Wirkung auf den Biorhythmus und sinnvoller Einsatz</li> <li>• Visuelle Kommunikation</li> <li>• Sichtweise des gealterten Auges – Veränderung des Sehvermögens und Lösungsmöglichkeiten</li> <li>• Wirkung von Räumen auf das Wohlbefinden des Menschen</li> </ul> <p><b>D.5 Hygiene in Pflegeheimen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit des Infektionsschutzes in Langzeitpflegeeinrichtungen</li> <li>• Infektionskrankheiten und antibiotikaresistente Keime in Langzeitpflegeeinrichtungen</li> <li>• Infektionsschutzmaßnahmen in Langzeitpflegeeinrichtungen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Händehygiene</li> <li>▪ Flächenhygiene</li> <li>▪ Maßnahmen bei Infektionskrankheiten</li> <li>▪ Externe Dienste (Frisördienste, Fußpflege)</li> <li>▪ Tiere im Pflegeheim</li> <li>▪ Lebensmittelhygiene</li> <li>▪ Wasserhygiene</li> <li>▪ Hygiene im Zusammenhang mit technischen Geräten (Steckbeckenspüler, Geschirrspüler, Textilwaschmaschinen, Dosieranlagen)</li> <li>▪ Jahresprüfplan und kritische Kontrollpunkte</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b></p>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <p><b>D.1 Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Grundlagen des Projektmanagements und deren praktische Anwendung zu verstehen,</li> </ul> <p><b>D.2 Implementierung von Qualitätssicherungs- und -managementsystemen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Entwicklungszusammenhänge von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen zu kennen,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>relevante Unterschiede zwischen den verschiedenen Systemen zu identifizieren und eine systematische Entscheidung für eine Systemwahl zu treffen,</li> <li>Qualitätssteuerung durch Kennzahlen zu implementieren,</li> </ul> <p><b>D.3 Zielsetzungs- und Planungsmanagement, Unternehmensleitbild</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zielsetzungen für unterschiedliche Zeithorizonte adäquat zu definieren,</li> <li>eine Planung zielgerichtet zu gestalten,</li> <li>die Strukturelemente eines Businessplans darzustellen und zu erklären,</li> <li>eine Geschäftsidee in Form eines strukturierten Businessplans zielgruppenorientiert niederzuschreiben,</li> <li>ein Unternehmensleitbild mit Mission, Vision und Werten zu erarbeiten,</li> </ul> <p><b>D.4 Wohnqualität für Menschen in Pflegeeinrichtungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mit verschiedenen Materialien, Farben und Licht Stimmungen zu beeinflussen, Assoziationen sowie Emotionen zu wecken und verloren geglaubte Sinnesempfindungen hervorzurufen,</li> <li>mittels gestalterischer Intervention gezielt Verwirrungen und Orientierungsproblemen entgegenzuwirken,</li> </ul> <p><b>D.5 Hygiene in Pflegeheimen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>die Grundlagen und die Wichtigkeit des Infektionsschutzes in Langzeitpflegeeinrichtungen zu verstehen und im Rahmen der Funktion als Heimleitung anzuwenden.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeit, Präsentation, integrierte Übungen, Falllösungen
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	einmal pro Kursdurchführung

<b>Modul E</b>	<b>Soziale Kompetenz für Managerinnen und Manager</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>5</b>
<b>Inhalte</b>	<p><b>E.1 Gesprächs- und Verhandlungsführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grundlagen der Kommunikation</li> <li>Gesprächsführung und Verhandlungsführung</li> <li>Planung, Organisation, Vorbereitung, Zielsetzung, Durchführung und Reflexion von Gesprächen und Verhandlungen</li> <li>Protokollführung</li> </ul> <p><b>E.2 Präsentations- und Moderationstechniken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgaben einer Moderatorin bzw. eines Moderators</li> <li>Methoden der Moderation (inkl. Konfliktmoderation)</li> <li>Kreativitätsmethoden</li> <li>Körpersprache</li> <li>Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung</li> <li>Gruppendynamik</li> <li>Motivation</li> </ul> <p><b>E.3 Berufsethik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ethische Grundlagen (Ethos, Ethik, Prinzipien, Normen, wichtigste philosophische Theoriemodelle)</li> <li>Mit dem Berufsfeld verbundene typische Problemstellungen (Ethik des Alters, freiheitsbeschränkende Maßnahmen, Sterbebegleitung, Einschränkung medizinisch-pflegerischer Maßnahmen, Patientinnen- und Patientenrechte, Sterbehilfe, Umgang mit Angehörigen)</li> <li>Ethikkommission</li> <li>Organisationsethik und extramurale Kooperation</li> </ul>

	<p><b>E.4 Umgang mit Angehörigen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontextuelle Bedingungen</li> <li>• Rechtliche, vertragliche und finanzielle Bedingungen der Angehörigen in einer Pflegeeinrichtung</li> <li>• Trinität der Beziehungskonstellation: Bewohnerinnen und Bewohner, Angehörige und Personal</li> <li>• Lebenswelt Familie versus Lebenswelt Pflegeeinrichtung</li> <li>• Angehörige: Definition, Kategorien, Rollen, Bedeutung in den Pflegeeinrichtungen, Angehörige als Kundinnen und Kunden in einer Pflegeeinrichtung, Angehörige als Ressource in einer Pflegeeinrichtung</li> <li>• Formen der Verständigung</li> <li>• Nonverbale und verbale Kommunikation</li> <li>• Offenheit contra Missverständnis</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit der Angehörigen</li> <li>• Grundzüge in der Kommunikation: TALK-Modell nach Schulz von Thun, Kommunikationsmodell nach Watzlawick, Transaktionsanalyse</li> <li>• Zufriedenheits- und Konfliktmanagement</li> <li>• Beziehungspflege mit den Angehörigen</li> <li>• Umgang mit mündlichen und schriftlichen Beschwerden, mit Beschwerden an die Öffentlichkeit, Verhalten bei Presseskandalen</li> <li>• Formen der Kundinnen- und Kundenbefragung</li> <li>• Reputationsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Informationsmanagement für Angehörige</li> <li>• Personal- und Angehörigenschulung</li> </ul>
<p><b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b></p>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <p><b>E.1 Gesprächs- und Verhandlungsführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Grundlagen der Kommunikation zu kennen und diese in einer Gesprächssituation und bei einer Verhandlung anzuwenden,</li> <li>• den eigenen Gesprächs- und Verhandlungsstil zu kennen, zu reflektieren und weiterzuentwickeln,</li> <li>• Gespräche und Verhandlungen zu organisieren, zu planen, durchzuführen und zu reflektieren,</li> <li>• den Ablauf und die speziellen Anforderungen für besondere Gespräche im Alltag zu kennen und in der Praxis anzuwenden,</li> </ul> <p><b>E.2 Präsentations- und Moderationstechniken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppenprozesse zu beobachten, zu analysieren sowie die eigene Rolle in diesem Prozess zu reflektieren,</li> <li>• überzeugend aufzutreten,</li> <li>• Gruppen zielgerichtet zu steuern,</li> <li>• Techniken der Moderation und Präsentation situationsgerecht und motivierend einzusetzen,</li> <li>• Methoden der Konfliktmoderation anzuwenden,</li> <li>• Besprechungen erfolgreich zu leiten,</li> </ul> <p><b>E.3 Berufsethik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine, besonders aber im Kontext ihres Arbeitsfeldes auftauchende typische ethische Problemstellungen zu erkennen, als Herausforderungen zu benennen und zur reflektierenden Diskussion stellen zu können,</li> <li>• bezüglich typischer mit dem Pflegebereich verbundener Probleme sowohl im individuellethischen wie im organisationsethischen Bereich eine eigenständige Position zu entwickeln,</li> <li>• vorgestellte ethische Interaktionsmodelle für ihren Bereich zu adaptieren und gegebenenfalls zu implementieren,</li> </ul>

	<p><b>E.4 Umgang mit Angehörigen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Bedeutung und Wichtigkeit der professionellen Zusammenarbeit mit Angehörigen zum Wohle der Bewohnerinnen und Bewohner des Betriebes zu erkennen,</li> <li>• die Angehörigen als Kundinnen und Kunden mit spezifischen Ansprüchen der Dienstleistungserfordernis wahrzunehmen,</li> <li>• Handlungsstrategien für eine effiziente kundinnen- bzw. kundenorientierte Kommunikation auch in Krisensituationen zu entwickeln,</li> <li>• das Zufriedenheits- und Konfliktmanagement in der Pflegeeinrichtung effizient zu gestalten,</li> <li>• Werkzeuge und Instrumente für die Gestaltung eines standardisierten Angehörigenmanagements anzuwenden,</li> <li>• das Reputationsmanagement professionell zu gestalten, strategische Angehörigenarbeit umzusetzen.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Vortrag, Gruppenarbeiten, Einzelreflexionen, Festigung und Praxistransfer mit eigenen Fallbeispielen, Rollenspiele, Diskussion, Selbstreflexion mittels Videoanalysen
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	einmal pro Kursdurchführung

<b>Modul F</b>	<b>Führen</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>4</b>
<b>Inhalte</b>	<p><b>F.1 Organisation und Organisationsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation und Organisationstypen</li> <li>• Organisationsdiagnose</li> <li>• Methoden und Prozesse der Organisationsentwicklung</li> <li>• Begleitung, Steuerung und Evaluierung von Organisationsentwicklungsprojekten</li> <li>• Bearbeiten einer konkreten Fallstudie aus der Praxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer</li> </ul> <p><b>F.2 Theorie des Führens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen heute (Persönlichkeitsstrukturen und Führungsstile)</li> <li>• Phasen des Teambuildings</li> <li>• Rolle der Führungskraft im Teambuildingprozess</li> <li>• Personenbezogene Motivation</li> </ul>
<b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <p><b>F.1 Organisation und Organisationsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den Organisationsbegriff sowie die gängigen Organisationstypen und Organisationsdiagnose-Modelle zu kennen,</li> <li>• bestehende Organisations-, Abteilungs- und Teamstrukturen zu analysieren und bei Bedarf Veränderungsprozesse anzuregen und umzusetzen,</li> </ul> <p><b>F.2 Theorie des Führens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• auf die Besonderheiten des Individuums, seiner Einstellungen und Prinzipien einzugehen,</li> <li>• das eigene Führungsprofil zu erkennen, Methoden zur Förderung des Teams gezielt einzusetzen und personenbezogen zu motivieren.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Vortrag, Diskussion, Einzel- und Gruppenarbeiten, Übungen
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	einmal pro Kursdurchführung

Modul G	Personalmanagement
ECTS-Anrechnungspunkte	4
Inhalte	<p><b>G.1 Bedarfs- und Einsatzplanung, Arbeitszeitmodelle und Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung und Möglichkeiten einer Personalbedarfs- und Einsatzplanung</li> <li>• Analyse bestehender Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Implementierung von Arbeitszeitmodellen im Unternehmen</li> <li>• Arbeitszeitrechtliche Grundlagen für die wichtigsten Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Grundlagen der Personalentwicklung</li> <li>• Ziele der Personalentwicklung</li> </ul> <p><b>G.2 Teamentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamanalyse und Teamrollen</li> <li>• Phasenmodelle der Teamentwicklung</li> <li>• Das Team als vernetztes System</li> <li>• Teamentwicklung als Führungsaufgabe (Vertrauenskultur aufbauen, Konflikte bearbeiten, Einsatzbereitschaft der Einzelnen bzw. des Einzelnen stärken, Wendepunkte in Teams)</li> <li>• Säulen erfolgreicher Teamführung</li> <li>• Teamkultur und Führungsstil</li> <li>• Wertekatalog und Spielregeln</li> <li>• Ziel- und lösungsorientiertes Vorgehen</li> <li>• Reflexion des eigenen Führungsstils und seine Auswirkungen auf das Team</li> </ul> <p><b>G.3 Konflikt- und Krisenmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktdefinition und Konfliktursachen</li> <li>• Eskalationsstufen eines Konfliktes</li> <li>• Kriterien schwelender Konflikte</li> <li>• Fragetechniken als Konfliktlösungsstrategie</li> <li>• Aktives Zuhören</li> <li>• Ich-Botschaften</li> <li>• Konfliktgespräch</li> </ul>
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <p><b>G.1 Bedarfs- und Einsatzplanung, Arbeitszeitmodelle und Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• das effizienteste und geeignetste Personalbedarfs- und Einsatzplanungsmodell für die eigene Institution auszuwählen,</li> <li>• verschiedene Arbeitszeitmodelle zu unterscheiden und unter Abwägung der betrieblichen und Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerinteressen das optimale Modell für ihre eigene Organisation auszuwählen,</li> <li>• zu erkennen, dass Personalentwicklung aus den Bestandteilen Personen-, Team- und Organisationsentwicklung besteht,</li> <li>• die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeitsgruppen und Organisationseinheiten mit den vorhandenen bzw. notwendigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen in Übereinstimmung zu bringen,</li> </ul> <p><b>G.2 Teamentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die gruppendynamischen Prozesse in einem Team zu verstehen und zu wissen, welche Handlungsmöglichkeiten in jeder Entwicklungsphase zur Verfügung stehen,</li> <li>• die soziale Komplexität von Teams zu verstehen, Kooperationen gezielt zu fördern und Einzelne besser zu integrieren,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ein neues Team erfolgreich zu entwickeln oder ein Team als neue Führungskraft zu übernehmen,</li> <li>• Methoden und Instrumente zu kennen, um Vertrauen, Verbindlichkeit und die Übernahme von Verantwortung bei jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter und im gesamten Team zu erreichen,</li> <li>• Veränderungen im Team zu erkennen und Wendepunkte in einem Team zu gestalten,</li> </ul> <p><b>G.3 Konflikt- und Krisenmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ursachen, Entstehung und Entwicklung von Konflikten zu kennen und zu erkennen,</li> <li>• unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen und Verhaltensmuster zu identifizieren,</li> <li>• Strategien zur Konfliktlösung zielgerichtet anzuwenden,</li> <li>• in Konfliktsituationen erfolgreich zu vermitteln,</li> <li>• konstruktive Konfliktgespräche zu führen,</li> <li>• allgemeine Hilfen zur Konfliktlösung zu erarbeiten.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Vortrag, Gruppenarbeiten, Einzelarbeiten, Rollenspiele
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	einmal pro Kursdurchführung

<b>Modul H</b>	<b>Versorgungsformen</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>2</b>
<b>Inhalte</b>	<p><b>H.1 Wohn- und Lebensformen im Alter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohn- und Lebenskulturen alter Menschen</li> <li>• Die 5 Generationen von Altersheimen</li> <li>• Neue Wohnformen und zukunftsfähige Modelle altersgerechten Wohnens</li> </ul> <p><b>H.2 Infrastruktur – im Heim daheim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bewohnerin als Kundin bzw. der Bewohner als Kunde und ihre bzw. seine Bedürfnisse und Erwartungen</li> <li>• Infrastruktur eines Heimes als Grundlage für Betreuungs- und Pflegekonzepte</li> <li>• Dienstleistungen und Vernetzung im Pflegeheim</li> <li>• Mitsprache von Bewohnerinnen und Bewohnern und Angehörigen</li> <li>• Einbindung von Freiwilligen, Vereinen, Nachbarinnen und Nachbarn</li> <li>• Einbindung in den Ort, das Wohnviertel, die Gemeinde und den Bezirk</li> </ul>
<b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <p><b>H.1: Wohn- und Lebensformen im Alter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sich mit der Lebens- und Wohnkultur im „eigenen Heim“ auseinanderzusetzen,</li> <li>• neue Modelle des Wohnens im Alter zu kennen,</li> <li>• Bedürfnisse von älteren Menschen, insbesondere von pflege- und betreuungsbedürftigen Menschen, zu kennen,</li> <li>• Faktoren zu benennen, die die Lebens- und Wohnqualität alter Menschen beeinflussen – insbesondere in den Bereichen Architektur und Wohnumfeld,</li> </ul> <p><b>H.2: Infrastruktur – im Heim daheim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuungs- und Pflegekonzepte für sich und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimmig ein- und umzusetzen,</li> <li>• die Infrastruktur des eigenen Heimes in Hinblick auf das gelebte Pflege- und Betreuungskonzept zu reflektieren und Verbesserungsmöglichkeiten herauszuarbeiten,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen zu schaffen, um Begegnungsmöglichkeiten und Gemeinschaftserlebnisse für die Bewohnerinnen und Bewohner zu ermöglichen (Öffnung des Pflegewohnhauses),</li> <li>• die Grundlagen der Kooperation mit hausexternen Expertinnen und Experten sowie Dienstleisterinnen und Dienstleistern zu kennen.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Vortrag, Diskussion, Referate, Gruppenarbeiten, Einzelarbeit

## Anhang II: Musterstudienablauf gegliedert nach Semestern

Der folgende Musterstudienablauf ist keine obligatorische Semesterzuordnung, sondern lediglich eine Empfehlung und dient den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Orientierung.

Semester	Kursveranstaltungen	ECTS
<b>1</b>		<b>16</b>
A.1	Betriebsführung und Materialwirtschaft	2
A.2	Buchhaltung und Aufzeichnungspflichten	2
B.1	Rechtsgrundlagen	2
C.1	Alterspsychiatrie und Alterspsychotherapie	1
C.2	Psychosoziale Aspekte des Alterns	2
D.1	Projektmanagement und Prozessmanagement	2
E.1	Gesprächs- und Verhandlungsführung	2
E.2	Präsentations- und Moderationstechniken	1
H.1	Wohn- und Lebensformen im Alter	1
H.2	Infrastruktur – im Heim daheim	1
<b>2</b>		<b>16</b>
A.3	Planung und Budgetierung	2
A.4	Controlling und Kostenrechnung	2
B.2	Spezielle Rechtsgrundlagen	2
C.3	Besondere Ernährungsbedürfnisse im Alter	1
D.2	Implementierung von Qualitätssicherungs- und -managementsystemen	2
E.3	Berufsethik	1
E.4	Umgang mit Angehörigen	1
F.1	Organisation und Organisationsentwicklung	2
F.2	Theorie des Führens	2
G.1	Bedarfs- und Einsatzplanung, Arbeitszeitmodelle und Personalentwicklung	1
<b>3</b>		<b>13,5</b>
A.5	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	1
A.6	Facility Management im Gesundheitswesen	1
A.7	Digitalisierung und Technologien	2
A.8	Vertiefung	0,5
D.3	Zielsetzungs- und Planungsmanagement, Unternehmensleitbild	2
D.4	Wohnqualität für Menschen in Pflegeeinrichtungen	1
D.5	Hygiene in Pflegeheimen	1
G.2	Teamentwicklung	1
G.3	Konflikt- und Krisenmanagement	2
	Facheinschlägige Praxis	2